



Economía de un negocio iluso

14

Hace cinco años fui reclutado para ser el Ejecutivo en Jefe de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) de Blackwell's Books Services. Vine de fuera de la industria de los libros, habiendo pasado la mayor parte de mis veintidós años en posiciones financieras de productos forestales. Pero, imaginé que la contabilidad es la contabilidad. ¿Cuán diferente puede ser? Bueno, pues ¡estaba equivocado! Ser un mayorista de libros para bibliotecas es el negocio más iluso que he visto jamás. ¿Por qué alguien se dedicaría a este negocio? ¡Ciertamente no para hacerse rico!

Para empezar, veamos la economía del negocio. Los mayoristas de libros compramos a un monopolio y vendemos un producto con poca diferenciación. Cada libro que compro lo puedo obtener en un lugar, su editor, quien tiene un monopolio sobre esa edición del título. Si no me gusta el descuento que me ofrece el editor, no puedo ir con un competidor porque no existe ninguno. Por otra parte, el libro en manos del mayorista se ha vuelto un producto con poca diferenciación. Cuando vendo ese libro a una biblioteca, este es exactamente el mismo libro que venden todos mis competidores. La biblioteca puede jugar con los proveedores académicos para obtener el descuento más alto porque cada uno de nosotros debe suministrar el mismo libro. No tenemos apalancamiento del editor, ni del comprador. Lo que recuerdo de mi curso universitario de economía me dice que esto no es bueno.

Ahora, miremos más de cerca el producto, los libros académicos. Nosotros no elegimos

nuestras líneas de productos; más bien son los clientes quienes nos dicen el título exacto, la edición, el editor, etc., que ellos quieren. En otros negocios mayoristas, éste decide que líneas de productos ofrecer. Por ejemplo, en mi vida anterior, si quería una máquina para la operación de estibar, iba con el distribuidor de Caterpillar. El ha *elegido* ofrecer Caterpillar debido a los márgenes que gana al hacerlo así. Un vendedor de libros académicos de servicio completo, por otro lado, no puede elegir los libros que quiere proveer con base en el margen que pueda ganar. Si se limita sólo a libros de alto margen, el cliente se va a otra parte. Considérese también que conforme los presupuestos de las bibliotecas se congelan, muchas de ellas optan por ediciones en papel de costo bajo. Aún un porcentaje de margen bruto alto sobre un libro de cien pesos hará perder dinero al mayorista.

Ahora, consideremos el flujo de entrada y salida de caja. El último año, más de cien millones de dólares fluyeron a través de las operaciones de libros en Blackwell's USA. ¡Guau, un negocio de cien millones de dólares! Pero, espere un momento. Por cada dólar que paga un cliente a Blackwell's, al menos ochenta y dos centavos pertenecen a un editor. No somos realmente un negocio de cien millones de dólares; sólo somos un negocio de 18 millones de dólares. No obstante, manejamos alrededor de cien millones de dólares en libros. Y, a diferencia de los grandes negocios o mayoristas de libros de texto, tenemos que hacer pedidos, recibirlos, procesarlos, empacarlos, embarcarlos y facturarlos uno por uno. Mientras que, por un lado, el proveedor de libros de texto puede pedir al editor que envíe cien copias del texto para el primer curso de español directamente a la librería de su institución educativa sin haberlo tocado nunca, por otro lado los proveedores de bibliotecas deben recibir, procesar y re-enviar la sola copia de

Características del Moco Nasal que se ordenó para la biblioteca. Todos estos servicios de libro por libro deben ser descontados de un pequeño porcentaje del margen total que recibimos de la biblioteca. Piense por un momento en la economía de todo esto.

¿Y que más esperamos hacer con los dieciocho centavos que deja cada dólar, después que el editor toma su parte? Bueno, suministrar servicios electrónicos sofisticados es una expectativa del mercado. La venta al mayoreo a bibliotecas académicas es ahora un negocio de la información en el sentido de que se espera tener herramientas basadas en Web, lo más actualizadas, para que los bibliotecarios accedan a toda clase de información concerniente a nuestra relación específica con la biblioteca. Cada biblioteca opera de manera diferente a otra, de manera que nosotros debemos modificar nuestros sistemas electrónicos para adecuarlos a las diferentes prácticas, y tratamos de hacerlo así. Hacerlo así significa el mantenimiento de un formidable equipo humano de tecnología de la información (TI).

Como los bibliotecarios saben, en la actual era de la información las destrezas en TI son altamente demandadas y la competencia por estas destrezas ha empujado hacia arriba los salarios. Aquí en Portland, Oregon, Intel Corporation es el empleador privado más grande, con más de 10,000 empleados en el área metropolitana. Intel compite por las mismas destrezas que nosotros necesitamos, y está dispuesto y preparado para pagar altos salarios debido a que estos salarios de TI son parte de cada chip que venden con márgenes de ganancia gordos (es decir, estos salarios son parte de sus costos de venta). Por otro lado, considérese el impacto de los costos de la TI en los mayoristas de libros. En vez de ser un costo de venta, los costos de TI son acarreados como un sobrecargo dado que no producen un producto vendible. ¿Por qué la TI no produce un producto vendible? Porque el mercado sólo nos permite hacer cargos por libros, y espera

que todos los datos y las herramientas de información sean suministrados sin cargo adicional, en la medida que pone en juego a un proveedor contra otro hasta que sus expectativas se realizan.

Otro aspecto inusual y caro del mayorismo de libros (particularmente para mayoristas que ofrecen planes de Aprobación) es el derecho que se da a los clientes de devolver libros con crédito total. Aún cuando recibimos crédito total de los editores por los libros devueltos, este flujo constante de devoluciones añade costos significativos al negocio. Una porción del costo de embarque se duplica. Muchos libros son procesados dos veces, requiriéndose más personal en nuestras instalaciones de distribución de lo que es una norma en el mayoreo. Y, quizá lo peor de todo, la contabilidad de los libros devueltos, tanto en sus estados de cuenta como en los de nuestros proveedores, es una tarea altamente complicada y cara (muchos de ustedes están muy concientes de lo intrincado de reconciliar sus cuentas con nosotros cuando las devoluciones son parte de la mezcla). El personal en nuestros departamentos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar es probablemente un tercio mayor que en otras industrias para atender las complicaciones causadas por un flujo constante de devoluciones.

En los años recientes una nueva presión económica se ha introducido en el negocio mayorista de libros para bibliotecas. Mediante asociaciones formando consorcios, las bibliotecas pueden ofrecer a un solo proveedor un gran volumen de pedidos y, por lo tanto, esperan recibir un mayor descuento del que las bibliotecas individuales pudieran obtener de otro modo, lo cual es un argumento de **economía de escala**. Sin embargo, no hay economías de escala. Si diez bibliotecas forman un consorcio de compradores, ellos generalmente quieren que sus libros sean suministrados por separado hasta al menos diez lugares diferentes. Cada uno generalmente requiere que se le facture individualmente. Cada uno generalmente tiene diferentes requerimientos de procesamiento y manejo. Y, debido a que el propósito del

consorcio es reducir o eliminar copias duplicadas del mismo título entre los miembros del consorcio, el volumen del mayorista es actualmente menor que si diez bibliotecas contrataran individualmente. No hay esencialmente ahorro de costos para el mayorista al tratar con consorcios. En verdad, el descuento mayor significa que hay menos dinero para cubrir los mismos costos de venta a las bibliotecas individualmente.

Entonces, ¿qué es lo que vemos? Vemos un negocio que ofrece a cada mayorista poca oportunidad de diferenciar los productos por los que paga el cliente. Vemos un negocio donde los servicios que ofrecen oportunidades por diferenciación (por ejemplo, los servicios basados en TI) son de alta demanda en el mercado, son muy caros de desarrollar, pero son esperados sin costo adicional. Vemos un negocio que es de uno a la vez, con muy poca oportunidad real de sacar ventaja de las economías de escala, aún cuando las compras de consorcios estén involucradas. Vemos un negocio que ofrece características inusuales, si bien complicadas y caras, tales como privilegios de devoluciones libres. Vemos un negocio donde hay una presión constante por reducir precios mediante el aumento de los descuentos. Vemos un negocio que, durante la última década, ha perdido un gran número de participantes, ¡lo cual se ha traducido en una pérdida de opciones para el mercado de las bibliotecas!

Entonces, la próxima vez que esté negociando un contrato con su mayorista de libros académicos, mantenga en mente la economía bajo la cual opera el mayorista, y comprenda que los servicios no pueden suministrarse a menos que los costos de esos servicios sean cubiertos. Mucho se hace hoy bajo el concepto de **colaboración**. La biblioteca y el proveedor de libros académicos son colaboradores. Bueno, para que una colaboración sobreviva, los colaboradores deben trabajar juntos para compartir los costos y disfrutar los beneficios. Una colaboración cargada a un solo lado está condenada al fracaso. ■